SOMMAIRE

I. **PREAMBULE**

- Motif sur le choix de l'entreprise

1 **DEROULEMENT DU STAGE**

III. **PRESENTATION DE L'ENTREPRISE**

1. Identification de l'entreprise
2. Organisation de l'entreprise

   2-1 Schéma organisationnel

   2-2 Approche processus et son application aux Systèmes de Management

   a. Processus Management
   b. Processus Réalisation
   c. Processus Support

   2-3 Organisation et missions dévolues à chaque Direction

   2-3-1 Direction Ressources Humaines
   2-3-2 Direction Recherche et Développement
   2-3-3 Direction de l'Environnement et Management de la Qualité
   2-3-4 Direction Ventes et Marketing
   2-3-5 Direction Industrielle
   2-3-6 Direction Supply Chain
   2-3-7 Direction des Finances et de la Comptabilité
   2-3-8 Gestion de l'Information

IV. **EVOLUTION DE L'ACTIVITE**

V. **CONCLUSION**

BIBLIOGRAPHIE

I-PREAMBULE

Motif du choix de l'entreprise :

Les connaissances acquises par l'étudiant au sein de l'INC sont certes fondamentales et indispensables mais elles doivent obligatoirement être confrontées et mises en pratique pour comprendre le rôle qu'il devra jouer afin de pouvoir s'adapter dans le milieu professionnel.

C'est dans le but de pouvoir valider et mettre en pratique les connaissances acquises que le choix de l'entreprise est indéniable.
La NCA Rouiba qui fait partie du groupe OTHMANI et qui recèle en son sein FRUITAL Coca Cola, s'y prête à merveille pour un stage pratique dans une entreprise de production et de commercialisation dans le secteur de l'industrie agro-alimentaire et dont l'outil de production qui est loin d'être exploité à pleine capacité, détient 35% de la part de marché du jus de fruit et boissons et est le leader incontestable en Agérie .

Créée en Mai 1966, elle a tout au long de ses 40 ans d'expérience opté pour une démarche et une stratégie reposant sur le savoir faire industriel et l'innovation pour se différencier par rapport à ses concurrents et lui permettre d'être la meilleure dans son domaine.
En effet, son évolution est révélatrice de son choix stratégique intervenu en 1983 et plus particulièrement en 1990.

Sa première activité qui a été accès sur les conserves de légumes à savoir la tomate et la Harissa a vu ses produits se multiplier en nombre par des confitures de fruits variés et notamment en 1983 par des boissons nectar de fruits dans des boites métalliques.

Le recentrage de son activité en 1990 autour de la production de jus de fruits et boissons en lançant un nouveau concept tout à fait novateur " l'emballage du Leader mondial TETRA PACK " au lieu et place de la boite métallique a été un choix judicieux qui lui a permis de distancer la concurrence.
Les programmes qui ont accompagnés ce choix se sont traduits par des packaging plus adaptés aux exigences des consommateurs, une qualité irréprochable des produits, une large gamme et une disponibilité plus marquée sur le marché.

La mise à niveau par une amélioration continue de la qualité lui a permis d'obtenir la certification Iso 9002 version 1994, Iso 9001 version 2000 qui est la dernière version de la qualité, Iso 14001-2004 pour la protection l'environnement, L'HACCP pour la sécurité alimentaire et la mise en place de L'ERP pour les ressources humaines et L'ABC/ABM pour le management.

Afin de soutenir sa croissance et accompagner le changement stratégique opéré dans une dynamique d'innovation continue et de différenciation par rapport à la concurrence qui compte 120 concurrents actifs, les objectifs à l'effet d'atteindre les résultats escomptés continuent à être

appliqués par la diversification de la gamme et le lancement de nouveaux produits, la séparation du site de production de celui de la distribution qui possède un statut juridique à part à l'effet de renforcer la synergie entre ventes directes, ventes indirectes et ventes prestigieuses, un marketing marqué par une large publicité plus particulièrement axée sur 8000 points de vente habillés aux couleurs de NCA Rouiba, le merchandising et l'animation.
NCA Rouiba a fait appel à un professionnel de la gestion industrielle pour accélérer le processus de mutation d'une entreprise orientée " production " vers une entreprise orientée "client " voir même orientée " stakeholder ".

Elle doit également préserver sa position de leader et se préparer à l'adhésion de l'Algérie à l'OMC et l'ouverture à l'espace économique européen et ce, par l'innovation qui est la clef de son succès, la qualité et la maîtrise des coûts d'autant plus qu'à la veille de la mondialisation les produits NCA Rouiba sont exportés dans huit pays et que l'entreprise espère augmenter la cadence et étendre ses exportations vers d'autres pays.

Elle a également décidé d'ouvrir son capital à un fond d'investissement international AFRINCINVEST afin de doter l'entreprise de ressources indispensables pour ses projets en gestation.

II- DEROULEMENT DU STAGE PRATIQUE

Le déroulement du stage pratique a débuté avec une prise de contact avec plusieurs responsables de l'entreprise pour avoir un aperçu global sur les activités de l'entreprise, son organisation, les objectifs assignés, son outil de production et ses moyens technologiques, sa force de vente et marketing et plus particulièrement le management de la qualité dont les certifications ISO 9002 version 1994, ISO 9001 version 2000, ISO 14001version 1996 HACCP de GEN/GROUPE International, ABC/ABM du programme de mise à niveau MEDA impliquent une démarche pour la mise en œuvre d'une structure organisationnelle dont l'objectif continu et terminal est la satisfaction durable du client et l'amélioration continue de l'entreprise par la détermination du niveau de qualité visé et l'anticipation des dysfonctionnements ou risques possibles qui pourraient empêcher un produit d'être conforme aux attentes du client et aux exigences normatives et tout ceci en mettant tout en œuvre pour une amélioration continue grâce à la l'instauration de la gestion par processus.

Le vœux de faire le stage pratique à la NCA Rouiba se justifie par le fait que c'est une entreprise moderne qui fait abstraction de la rigidité actuelle du système organisationnel de la

majorité des entreprises en Algérie, la forte hiérarchisation des relations, l'approche managériale très centralisée, la place du statut acquis au détriment de la productivité, la démotivation et le frein au développement des ressources humaines et des compétences.

Le choix de NCA Rouiba est donc ponctué par la recherche d'une connaissance pratique du " management qualité " qui a permis à cette entreprise de suivre l'élan d'une évolution vers une entreprise moderne et cerner en même temps les aspects technologiques et les concepts managerials qui l'accompagnent.

Cela implique un ensemble de moyens pour produire de manière économique des produits qui satisfassent les exigences du client.

La mise en œuvre du " système management qualité " a nécessité la coopération de tout le personnel de l'entreprise et l'implication de la direction générale, des managers , de l'encadrement et des ouvriers dans tous les secteurs de l'entreprise tel que le Marketing, les achats, la production, le contrôle de la qualité, la vente ainsi que dans les finances, l'administration du personnel, la formation.

III-PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

L'année 2005 a enregistré de nombreux faits marquants qui vont être mise en exergue au fil de notre développement.

1- *Identification de l'entreprise :*

- *Désignation :*
  Nouvelle Conserverie Algérienne

- *Forme juridique :*
  Société Par Actions

- *Capital social :*
  Ouverture du capital social de l'entreprise au fonds d'investissements
  " AFRIC-INVEST " avec un apport de
  2 000 000 Euros soit 189 540 KDA.
  Augmentation du capital social porté à : 152 044 KDA

- *Activité :*
  Fabrication de conserves alimentaires dont l'activité principale est la transformation, le conditionnement et la commercialisation des boissons et jus de fruits

- *Siége social :*
  Zone industrielle RN 05 ROUIBA
  Usine : Zone industrielle ROUIBA
  Centre de distribution : Zone industrielle Oued Smar – Alger

- *Effectif :* 268

- *Certifications :*
  - Première entreprise du secteur privé certifiée ISO 9002 version 1994
  - Implantation d'un système intégré qualité environnement selon les référentiels ISO 9001-2000,14001-2004 et 22000-2005 HACCP(Hazard Analysis Critical Control Points)
  - Mise en place du système d'information intégré " ERP " (Entreprise Ressources Planning)
  - ABC/AMD : Activity Based Costing/ Activity Based Management

- *Organismes accompagnateurs :*
  - Génigroup International
  - MFG/PRO (Quad) Discovery
  - Programme MEDA de mise à niveau
  - Société ISOTOP International

2 - Organisation de l’entreprise :

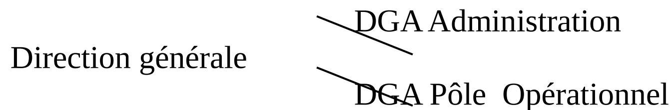
La Direction Générale dont les prérogatives et les missions qui lui incombent sont déterminées par les statuts de l’entreprise sous l’égide d’un Conseil d’Administration qui contrôle la gestion et les résultats des objectifs à atteindre, s’est dotée d’un organigramme basé sur :

* une direction générale : niveau stratégique
*des directions : niveau managérial
*des services : niveau opérationnel

La nouvelle organisation qui a été instaurée, a pour finalité de définir et clarifier les missions et responsabilités et plus particulièrement mobiliser et impliquer totalement le personnel pour une seule et même stratégie d’entreprise en le focalisant autour d’un même projet dont le but recherché est l’efficacité et l’efficience.

2.1- Schéma organisationnel :

Le nouveau schéma organisationnel s’articule sur une :



Sept (07) Directions et la gestion de l’information :

*Direction des ressources humaines
*Direction recherche et développement
*Direction de l’environnement management de la qualité
*Direction des ventes et marketing
*Direction industrielle
*Direction supply chain
*Direction des finances et de la comptabilité
*Gestion de l'information

-Approche processus et son application aux systèmes de management :

L’approche processus mis en place est un puissant outil pour organiser et gérer les activités de l’entreprise.
Toutes les activités de l’entreprise sont décrites dans 15 processus subdivisés en trois familles “ Management, Réalisation et Support ”.

- Processus Management

Ce sont les Processus liés à la planification stratégique, à la fixation des objectifs, à la mise en place de la communication, à la mise à disposition des ressources nécessaires et aux revues des directions.

- Processus de Réalisation

Ils comprennent tous les Processus qui permettent de fournir les résultats de l’entreprise.

- Processus Support

C’est les Processus de mesure, d’analyse et d’amélioration nécessaires pour mesurer et recueillir les données utiles pour l’analyse des performances et l’amélioration de l’efficacité et de l’efficience.

La gestion des Processus est assurée par :

- Un comité de pilotage :

Sa mission est de planifier les actions , déléguer, mandater, approuver les résultats, piloter la mise en place, conseiller, aider le comité opérationnel, allouer les objectifs, arbitrer.

- Un comité de pilotage opérationnel :

Sa mission est de coordonner les travaux des pilotes de Processus, mettre en œuvre un plan d’action SMQ (Système Management Qualité), rendre compte de l’avancement hebdomadaire au comité de pilotage.

2.3- Organisation et missions dévolues pour chaque direction centrale :

Diriger, c’est anticiper, prévoir et orienter, piloter en connaissance de cause et en conséquence.
La direction générale a pris sa décision de mettre en pratique le concept de qualité, élaborer les plan d’actions et procédures organisationnelles, la création d’une structure de

pilotage et un planning de l'organisation des taches, diagramme , formation de groupes de travail pour concourir à une amélioration continue et maîtriser son activité à travers la mise sous assurance qualité de ses Processus et en particulier les interfaces parce que le point crucial est la communication, l'information.

La direction générale a mis en place deux DGA :

- La DGA Administration
- La DGA Pôle opérationnel chargée de mettre les Processus stratégiques sous contrôle, surveiller, mesurer, analyser et toujours corriger et améliorer à travers les directions qui sont impliquées pour tout mettre en œuvre.

2.3.1- Direction des ressources humaines

La politique des Ressources Humaines est un élément fondamental pour garantir les performances et la pérennité de la NCA car le facteur humain est aujourd'hui l'une des préoccupations principales et demeure au cœur de tous les enjeux de par son implication de manière positive dans la nouvelle réorganisation de l'entreprise.

la Direction des Ressources Humaines a une mission éminemment importante puisqu'elle procède à la mise en œuvre des concepts et principes de base du management appliqué à l'organisation et dont l'objectif fondamental suppose la recherche des compétences et doit identifier les techniques de mobilisation , de motivation et de savoir faire.

Ce management repose sur un ensemble de processus visant à permettre la libéralisation d'un potentiel d'initiative, la valorisation de la contribution de tout le personnel, l'association de l'ensemble des salariés au progrès à réaliser.

La formation qui est dispensée à cet effet, a pour vocation de promouvoir la polyvalence des ressources, l'autonomie, la réactivité et le sens du travail en équipe mais aussi les suivre tout au long de leur formation professionnelle et de clarifier les différentes étapes de leur progression.

D'ailleurs avec l'abandon de l'activité conserve et la proposition des équipements à la vente ainsi que l'interruption de l'activité " lait " à la fin de mai 2005 en raison de la flambée des prix de la poudre de lait sur le marché mondial, l'entreprise a procédé à l'ouverture d'un volet social pour la réduction des effectifs ramenés de 356 au 31-12-2004 à 284 au 31-12-2005 avec un coût de 10 888 KDA.

En l'étape actuelle et compte tenu de la nouvelle réorganisation structurelle, l'effectif qui a été revu à la baisse en 2006 tourne autour de 268.

Pour mener à bien la mission dévolue à cette direction, la DRH est composée de deux structures :

- structure développement humain.
- structure gestion administrative et santé du travail.

2.3.2- Direction Recherches et Développement :

Cette nouvelle direction qui a un rôle primordial à jouer dans la nouvelle réorganisation a pour finalité de réaliser des projets de développement depuis l'étude du produit jusqu'à sa mise en œuvre industrielle.

Son objectif final est d'aboutir à un produit qui puisse satisfaire le consommateur, tout en tenant compte des contraintes liées au prix de revient et à la fabrication industrielle.

- Mission principale de ses structures :

- Proposer les inventions et les améliorations des produits ainsi les extensions de gammes destinées à l'ensemble des canaux de distribution.
- Assurer la gestion du projet en liaison avec le service Marketing, la production et les achats.
- Répondre au cahier des charges clients.
- Etablir le cahier des charges fournisseur.
- Assurer la sélection des fournisseurs.
- Surveiller les produits lancés par la concurrence et se tenir au courant des évolutions technologiques.
- Identifier et sélectionner des sites sous-traitants.
- Gérer la sécurisation des formulations en fonction de la stratégie développée par la DG.
- Assurer les relations avec les organisations professionnelles.

2.3.3- Direction de l’environnement et management de la qualité :

L’entreprise a adopté un système de gestion dont l’organisation est structurée à partir du **besoin du client** et a provoqué le décloisonnement des fonctions de l’entreprise.
Le dirigeant n’est plus celui qui donne des ordres mais fournisseur de directives efficaces pour l’autocontrôle, la réactivité, l’adaptation en permanence, l'association du personnel selon leur compétence et non selon leur niveau hiérarchique et impliquant l'environnement de l'entreprise.

La certification de la qualité (audit-interne, audit de certification et de vérification) est le gage de fournir aux clients et consommateurs des produits et services répondant à leurs exigences et aux normes établies tout en économisant les ressources naturelles en utilisant des technologies propres et un mécanisme de recyclage.

NCA a été la première entreprise du secteur privé certifiée ISO 9002 version 1994, le projet d'information d'un système intégré qualité environnement et sécurité alimentaire selon les référentiels ISO 9001-2000, 14001-2004 et 22000-2005(HACCP "Hazard Analyticl Critical Control Point") a débuté en 2003.

La certification ISO 9002 s'applique à la fabrication, le conditionnement et la vente des jus, Nectars et boissons de fruits, celle d'ISO 9001 concerne la maîtrise des procédures de travail, l'ISO 14001 et 22000 (HACCP) est la certification dont la méthode permet d'identifier et d'analyser les dangers associés aux différends stades du processus de production d'un produit alimentaire, de définir les moyens nécessaires pour leur maîtrise.

Cela a permis à l'entreprise d'adopter un système de gestion par processus et de se doter d'une direction stratégique pour l'environnement et le management de la qualité avec ses 03 structures:

- *Assurance Qualité:*

La structure "Assurance qualité" a pour mission d'appliquer un système de normes dont l'ensemble des actions préétablies et systématiques qui sont nécessaires pour donner la confiance appropriée à ce qu'un produit puisse satisfaire aux exigences relatives à la qualité reflètent entièrement les besoins de l'utilisateur.

Dans un but d'efficacité l'assurance qualité implique des vérifications et audits des procédures, produits, processus.

C'est le gage de garantie de la matière première jusqu'au produit fini.

- *Contrôle Qualité:*

Cette structure procède à des contrôles très poussés à tous les stades de l'élaboration, la transformation des matières premières, le traitement d'eau, la normalisation des processus, l'optimisation des paramètres technologiques pour garantir l'excellente qualité de chacun des produits.

- *Environnement:*

Cette structure concrétise l'état d'esprit qui anime une entreprise moderne soucieuse de son environnement.

Elle procède à la mise en œuvre de tous les moyens nécessaires pour assurer la conformité réglementaire par:

*L'étude et le suivi des rejets liquides
*La mise en place d'un laboratoire de contrôle des rejets liquides
*L'épuration des rejets liquides par évacuation finale

Elle procède également au recyclage et à la réutilisation des déchets solides (carton, plastique, déchets métalliques..) et participer par un contrat signé avec le Ministère de l'aménagement du territoire et de l'environnement à la reprise et à la valorisation des déchets d'emballage "ECO JEM"

2.3.4- Direction Ventes et Marketing :

La Direction Ventes et Marketing est d'une très grande importance dans la stratégie de l'entreprise car au delà d'une vision dite " productive ", l'amélioration permanente du service et la satisfaction du client font partie d'une démarche visant non seulement à répondre à la demande du client, à le fidéliser mais aussi à anticiper ses besoins.

C’est ainsi qu’il est procédé à une évolution en permanence de la satisfaction des clients et les attentes du marché pour que la gamme de produits corresponde parfaitement à la demande d’autant plus que la norme ISO 9001/2000 est orientée fortement vers le client et vers sa mesure de satisfaction.

La mise en œuvre de cette démarche permet d’identifier le marché à temps et donc réagir rapidement aux changements pour que l’entreprise maintienne sa place de leader incontestable dans le marché des boissons en Algérie.

Ø ***Le service Marketing :***

Ce service procède à une démarche allant de l’analyse du marché et de son environnement à la planification pour le développement de la gamme des produits, le design et les tests.

A cet effet, il est chargé de la mise sur pieds d’un programme de promotion, la publicité dans différends supports et ce, après une étude des conditions du marché et l’analyse des ventes nonobstant l’innovation qui est le fer de lance de l’entreprise qui est “ l’innovation du produits/packaging ”.

Compte tenu qu’une analyse a préconisé que l’avantage concurrentiel se situe essentiellement au niveau des points de vente et ce, a cause de la densité du marché qui comte plus de 300 opérateurs, il m’a été permis d’accompagner une équipe de merchandisers qui travaille en appui direct avec force de vente et qui intervient régulièrement au niveau des points de vente privilégiés pour leurs emplacements géo - stratégiques et leurs potentiel de vente important afin d’aménager les rayons, mettre en valeurs les produits et placer la PLV (Publicité sur les Lieux de Vente).

Cela a permis l'approche pratique du merchandising qui consiste en un ensemble d'actions œuvrant à mettre en valeur les produits car au moment de l'achat la visibilité des produits et les surfaces occupées sur les étals deviennent les maîtres mots de la compétitivité nonobstant l'amélioration du service offert aux clients pour augmenter leur satisfaction par :

- Plus de 30 000 visites clients effectuées
- 60 opérations de dégustation
- 25 sponsorings de soirées pour jeunes aux Stars Studio Sheraton, Hilton Club, El Pacha St George, Acropole complexe Rais Hamidou
- 10 sponsorings d'évènements sportifs.
- Mise en place de 5000 PLV.
- Réalisation de 03 ITMO (étude de la disponibilité de nos produits et ceux de la concurrence).

- Organisation d'une vaste opération d'animation des vente à Jijel et Bejaia ; appuis à la vente, mise en place d'une PVL diversifiée, icône, points de ventes, enseignes lumineuses, parasols…
- Réalisation d'une dizaine d'études portant sur les caractéristiques sensorielles des produits ainsi que de nouvelles formules proposées par la Direction Recherche et Développement

- *Mise en place de la PLV :*

Une mise en place de la PLV (icônes, enseignes lumineuses, affiches auto collantes, guirlandes, mobiles…) des panneaux routiers sont placés sur les principales artères de la capitale et des grandes villes afin de renforcer la présence de la marque et d'asseoir une forte proximité des clients.

- *Lancement du produit " ZOOM " :*

Le lancement du produit " ZOOM " a fortement été soutenu par une campagne publicitaire agressive à la télévision (250 passages pendant 06 mois) qui a largement contribué au grand succès de ce produit.

- *Lancement " Lait UHT LINA " en 2005 :*

La préparation et l'exécution partielle d'un plan Marketing agressif comprenant la :

- Réalisation et mise sur le marché de 3000 présentoirs métalliques (1/3 de l'opération finalisée)
- Préparation d'une campagne publicitaire soutenue via les médias lourds (TV et radio)
- Conception d'une PLV diversifiée
- Réalisation d'une importante campagne de sampling
- Organisation de conférences de presse avec la présence des plus grands titres de la presse nationale (Hôtel SOFITEL le 28/03/05)

Ø ***Service Ventes :***

Il a la charge de la distribution physique des produits tout en déterminant les circuits de distribution qui seront utilisés et en supervisant le flux rentable des biens de l'usine au lieu de stockage.
La séparation de la production et de la distribution qui a engendré la délocalisation et l'autonomie de la structure distribution vers un autre site, est la conséquence de l'adoption d'un nouveau concept plus flexible, plus souple et plus proche de l'identité de l'entreprise en l'occurrence la gestion par processus.

Le service a pour missions essentielles de :

- Mettre à la disposition du client les produits de l'entreprise dans les meilleures conditions commerciales possibles.
- Développer le réseau de distribution en créant une synergie optimale entre les trois structures : Distribution Directe, Distribution Indirecte, Distribution Prestigieuse
- Assister techniquement et financièrement les dépositaires pour la mise en place d'une distribution directe exclusive “ ROUIBA ”
- Développer le portefeuille “ clients dépositaires ” dans les régions les plus éloignées du pays
- Prospecter de nouveau marchés à l'export
- Répondre au mieux aux motivations des clients par le développent d'un système de remises et de ristournes avantageux pour les deux parties
- Elaborer des prévisions de vente en fixant des objectifs à atteindre

L'introduction de la gestion par processus a permis d'instaurer un logigramme du processus pour la Direction des Ventes dont les activités corrélées ou interactives qui vont de l'achat de la matière première qui dépend de la Direction Supply Chain, à la fabrication qui dépend de la Direction Industrielle, au contrôle Qualité du produit qui dépend de la Direction Management de la Qualité pour aboutir à la réception du produit fini et à sa cession par la Direction Ventes et Marketing et dont les opérations à chaque étape transforment des éléments d'entrée en éléments de sortie.
L'avantage de ce logigramme du processus mobilise les efforts et renforce l'efficacité et l'efficience, assure la transparence des opérations au sein des structures opérationnelles, est un gage de confiance pour la clientèle et aboutit à une amélioration constante des résultats.
Mais le concept clef retranscrit dans tous les processus internes de fonctionnement est une sorte de prise en charge permanente et pro-active de tous les besoins exprimés ou latents d'un clients .
La volonté de l'entreprise est de cultiver des liens forts avec ses partenaires et la pousse à innover sans cesse en matière de service afin de maintenir la satisfaction à son niveau optimum .

2.3.5- Direction Industrielle :

La NCA a abandonné l'activité conserves et a procédé à un recentrage autour de la production des jus et boissons, et c'est grâce à sa grande expertise industrielle qui lui permet de garder la place de leader dans son domaine de par la modernisation de son outil de production dont la capacité est de 60 millions de litres et l'intégration de technologies nouvelles qui lui garantissent une fabrication diversifiée de la gamme de produits finis de différents calibres dont

notamment les boissons, nectars, cocktails de fruits, purs jus en emballage Tetra bric 20cl, 25cl et 100cl ainsi que la star des produits le ZOOM cocktail en emballage Tetra prisma 25cl, du jus au lait LEO dans le même packaging et du lait UHT (ultra haute température) LINA lancé en Janvier 2005 et dont l'arrêt définitif de la production a été décidé en Mai 2005 en raison de la flambée des prix de la poudre de lait sur le marché mondial et des pertes générées.

Dans sa démarche d'excellence opérationnelle afin que les méthodes et les outils soient parfaitement intégrés par une gestion par processus et notamment les interfaces avec les directions Supply Chain et commerciale, la direction industrielle s'est dotée d'une nouvelle organisation.

1. **chaîne de production :**

L'élaboration et l'exécution des programmes de production par la mise en place de l'organisation technique en trois équipes de toutes les étapes de la fabrication au conditionnement (siroterie →procès → conditionnement →emballage) du produit permettant de se conformer tout au long de la chaîne de production aux objets fixés et approuvés selon les normes admises et respecter les spécifications du produit et les paramètres de fabrication en terme de qualité et minimisation des coûts et délais de production.

2. **Méthode et planification :**

Cette structure a pour mission de saisir, préparer et contrôler toutes les données selon les objectifs fixés en établissement les programmes de production selon le respect des règles nécessaires à toute fabrication d'un produit et de veiller à la planification et la coordination de toutes les fonctions liées directement au produit fini par des méthodes de fabrication et de conditionnement pré-établies en optimisant les ressources.

3. Maintenance :

La structure maintenance doit maintenir le parc machine en état de fonctionnement et de prévenir toute perturbation ou arrêt de production.
Elle doit à cet effet élaborer des planning et programmes de maintenance préventifs et curatifs et veiller à la préconisation rigoureuse de la pièce de rechange.

4. Hygiène et sécurité :

Elle a pour missions de mettre en application les mesures d'hygiène et de sécurité.
Elle doit assurer la sécurité des biens et des personnes de l'entreprise, la propreté à l'intérieur et à l'extérieur des infrastructures, prévenir les accidents.
Ce service fonctionne avec un système de management et dispose d'un plan ORSEC.

Dans le cadre de la démarche d'excellence opérationnelle, l'entreprise a décidé de procéder à l'installation de la Gestion de la production assistée par ordinateur (GPAO) qui permet une accélération au niveau des traitements des données et de garantir le succès des optimisations

escomptés.

2.3.6- Direction Supply Chaine :

La direction supply chain a pour mission d'assurer la gestion de la chaîne de logistique globale en procédant aux achats des matières premières ou intrants, des emballages et autres fournitures tout en planifiant les approvisionnements.
Elle doit également procéder à leur réception et leur stockage. Le soutien logistique assure la manutention et le transport.
Lors du diagnostic général et la réorganisation de l'entreprise, plusieurs structures ont été instaurées : le département soutien logistique, achats, planification, approvisionnement, stock pièces machines, stocks emballage matières première et autres fournisseurs.

Le rôle de cette direction est majeur dans la performance générale de l'entreprise dans la mesure ou la recherche des meilleurs prix ont une incidence directe sur les coûts de consommation des matières et fournitures d'autant plus que dans un passé récent celles ayant été importées, ont subi la répercussion des pertes de change suite aux variations de l'EURO et du DOLLAR et que ces fluctuations n'ont pas été répercutées sur le prix de vente.

Les responsables et leurs " Back up " ont été formés et accompagnés dans un changement de méthodes pour écourter les délais, éviter les ruptures et les goulots d'étranglement, maîtriser tous les coûts associés : achats, stockages, manutention et transport, d'autant plus que le processus instauré a pour interfaces la direction industrielle et commerciale.
Pour que les outils mis en œuvre soient parfaitement intégrés, une réunion hebdomadaire régulière et rigoureuse a été programmée entre les trois directions concernées pour s'informer mutuellement, analyser, planifier et optimiser les résultats escomptés.

2.3.7- Direction Finances et comptabilité :

Structurée en deux départements : Département Finances et Département Comptabilité, sa mission est de concevoir et de mettre en place les procédures de l'entreprise en matière financière et comptable, d'élaborer les documents financiers (plans annuels de financement, de budget et de trésorerie) et d'établir mensuellement les plans de trésorerie à partir des prévisions de dépenses contenues dans le budget annuel.

Elle doit gérer l'ensemble des opérations financières, de comptabilité générale, analytiques et budgétaires permettant d'établir le compte d'exploitation et le bilan de l'entreprise.

Elle doit également contrôler les charges de fonctionnement et d'investissement des différentes structures et mesurer les performances.

Elle doit à cet effet calculer les coûts et prix de revient.

La comptabilité exécute l'ensemble des opérations comptables en réceptionnant les différents documents (factures, BR, BC, états de consommations, imputations bancaires), vérifie les pièces, établit les chèques et suit le règlement des factures, réceptionne et contrôle la paie, veille à la sincérité des comptes.

2.3.8 - Gestion de l'information :

Compte tenu de l'utilisation des techniques et outils du management moderne qui induit des changements de tradition d'entreprise et de culture, la gestion de l'information est prépondérante au sein de l'entreprise.

Elle a pour missions essentielles d'organiser les différentes structures de l'entreprise autour de leurs systèmes d'information, de les développer en leur offrant l'information voulue en temps réel.

Elle a également pour mission d'instaurer une culture de l'information au sein de l'entreprise et de développer des outils d'aide à la prise de décision tout en assurant la sauvegarde et la sécurité de l'information.

Elle doit principalement gérer les projets mis en œuvre d'amélioration des processus de gestion et aligner le plan Qualité par rapport aux actions d'amélioration suivant les exigences normatives.

Elle doit également participer à la création et à la définition des attributions des microstructures et coordonner et suivre les travaux du comité de pilotage.

IV. ACTIVITES ET PERSPECTIVES

1- CHIFFRE D'AFFAIRES

EXERCICE	***CA***	***EVOLUTION***
Exercice 2001 :	1 337 511 KDA	
Exercice 2002 :	1 524 340 KDA	+14%
Exercice 2003 :	1 627 189 KDA	+05%
Exercice 2004 :	1 812 636 KDA	+11%
Exercice 2005 :	1 826 367 KDA	+03%

Le chiffre d'affaires est en constante évolution et suit une courbe ascendante.

2- VOLUME DES VENTES

ANNEE	***VOLUME***	***EVOLUTION***
2001 :	23 Millions de litres	
2002 :	26 Millions de litres	+13%
2003 :	30 Millions de litres	+15%
2004 :	31 Millions de litres	+3.3%
2005 :	33 Millions de litres	+6.5%

Compte tenu du développement et de la croissance continue de l'entreprise le volume des ventes à l'image du chiffre d'affaires suit une courbe évolutive ascendante.
Toutefois malgré la diversification de la gamme des produits (nomenclature, Tableau 1) et le lancement de nouveaux produits, il est à relever que l'outil de production qui a été modernisé par l'intégration de technologies nouvelles et dont les capacités sont de 60 millions de litres n'est pas exploite à son rendement optimal.

Nomenclature de la gamme des produits :

PRODUIT FINI	CALIBRE	ANNEE DE LANCEMENT
Nectar d'orange	Emballage tetra brik 20cl	1990
Nectar mandarine	Emballage tetra brik 20cl	1990
Nectar d'abricot	Emballage tetra brik 20cl	1991

Boisson d'orange	Emballage tetra brik 50cl	1993
Boisson d'orange	Emballage tetra brik100cl	1993
Cocktail aux fruits	Emballage tetra brik 20cl	1994
Cocktail aux fruits	Emballage tetra brik 50cl	1994
Cocktail aux fruits	Emballage tetra brik100cl	1994
Boisson citron	Emballage tetra brik100cl	1996
Boisson pamplemousse	Emballage tetra brik100cl	1996
Nectar ananas	Emballage tetra brik 20 cl	1996
Nectar ananas	Emballage tetra brik100cl	1996
Cocktail orange abricot	Emballage tetra brik100cl	1996
Cocktail orange abricot	Emballage tetra brik 20cl	1998
Pur jus orange	Emballage tetra brik100cl	1999
Pur jus mandarine	Emballage tetra brik100cl	1999
Boisson aromatisée orange	Emballage tetra brik 20 cl	2000
Boisson aromatisée fraise	Emballage tetra brik 20 cl	2000
Boisson aromatisée banane	Emballage tetra brik 20 cl	2000
Boisson aromatisée citron	Emballage tetra brik 20 cl	2000
Thé glacé citron	Emballage tetra brik100cl	2000
Nectar mangue	Emballage tetra brik100cl	2001
Cocktail orange mangue	Emballage tetra brik100cl	2001
Cocktail orage mangue	Emballage tetra brik 20 cl	2001
Thé glacé pèche	Emballage tetra brik100cl	2001
Jus de raisin	Emballage tetra brik100cl	2001
Cocktail orange ananas	Emballage tetra brik100cl	2001
Cocktail orange ananas	Emballage tetra brik 20 cl	2001
Cocktail orange banane	Emballage tetra brik 20 & 100 cl	2001
Cocktail tropical	Emballage tetra brik 20 & 100 cl	2002
Zoom : cocktail (orange citron, pèche poire, banane fraise)	Emballage tetra prisma aseptique 250 ml	2003
Léo : jus au lait (fraise cassis, pomme framboise, pèche mangue)	Emballage tetra prisma aseptique 250 ml	2004

Tableau.1

2.1- REPARTITION DES VENTES

1. REPARTIION DES VENTES PAR LIGNE

- boissons : 84%

- nectars : 10%
- purs jus : 04%
- jus+lait : 02%

2. REPARTITION DES VENTES PAR CALIBRE

- format familial 100 cl : 75%
- format individuel 20 et 25 cl : 25%

3. MODE DE DISTRIBUTION

- distribution directe
- distribution indirecte
- distribution prestigieuse

4. REPARTION PAR REGION

- centre : 34%
- est : 49%
- ouest : 17%

2.2- *conditionnement de la gamme des produits*

L'emballage Tetra Brik aseptique est composé de papier de polyéthylène et d'un mince feuillet d'aluminium. Il a pour avantage d'être pratique (ouverture aisée bec verseur) facile à ouvrir, à stocker, hygiénique, biodégradable , recyclable et d'un design des plus attirant.

NCA Rouiba a choisit comme partenaire le spécialiste dans le domaine des emballages carton pour liquides alimentaires en l'occurrence TETRA PACK.

3- PART DE MARCHE

La taille du marché des jus de fruits en Algérie est de 156 000 000 de litres pour

une consommation annuelle moyenne par habitant de 05 litres.

Elle demeure toutefois en deçà de la moyenne mondiale qui est de l'ordre de 07 litres par habitant et loin de la consommation des pays européens comme l'Allemagne 41 litres, la France 21 litres ou l'Italie 12 litres.

Cependant on peut estimer qu'avec le rythme de croissance soutenu, la moyenne mondiale de 07 litres par habitant pour une taille de marche de 245 000 000 de litres pourra être atteinte à moyen terme.

NCA Rouiba qui est le leader incontesté depuis plusieurs années détient 21% de la taille du marché et 35% de la part de marché par rapport à ses concurrents producteurs.

Leader dans son domaine et avec le rythme de croissance continu, elle peut projeter avec sa capacité de production de 60 000 000 de litres et l'intégration des nouvelles technologies de maintenir sa position et d'augmenter en cadence en développant ses ventes d'autant plus que ses ressources humaines et matérielles et plus particulièrement son savoir faire le lui permettent.

IV. CONCLUSION APRES LE STAGE PRATIQUE EFFECTUE

La NCA Rouiba est l'exemple type de l'entreprise dynamique en phase avec

les nouvelles technologies.
Elle se place en leader incontestable dans le marché des boissons et jus de fruits en Algérie et se positionne de la manière la plus évidente dans l'échiquier agro-alimentaire Maghrébin et par extension Euro-Maghrébin.

Sa projection de recentrer son activité sur les boissons et jus de fruit avec pour objectif de répondre à deux impératifs la " qualité " et l' " innovation " a abouti à l'instauration de programmes qui ont accompagné ces axes stratégiques et se sont traduits par des packagings plus adaptés aux attentes des consommateurs, une qualité irréprochable des produits, une large gamme, une disponibilité plus marquée sur le marché et une campagne soutenue de communication.
Cette évolution est significative par l'instauration de la gestion processus et pour accélérer ce processus de mutation, la NCA a fait appel à un professionnel de la gestion industrielle pour que l'entreprise qui est orientée vers la production, soit orientée vers le client voir même stakeholder.

Toutefois, il est important de relever que le recentrage de l'activité autour de la production des jus et boissons a doté l'entreprise d'une grande expertise industrielle associée à une réelle connaissance du marché et des clients. C'est ainsi que NCA a saisi l'opportunité de se lancer en janvier 2005 dans la production du lait UHT (Ultra Haute Température) avec un nouvel emballage Tetra Fino Aseptic inédit en Algérie.

Malgré une bonne acceptation du nouveau produit dans la zone de lancement et son introduction progressive grâce à un système de distribution efficace, la décision fatidique qui s'imposait est tombée : Arrêt définitif de la production du lait UHT LINA en Mai 2005 soit 05 mois seulement après son lancement.

La raison principale qui a justifié cette décision est la flambée du prix de la poudre de lait sur le marché mondial qui est passé de 1200 USD/Tonne à 2000 USD/Tonne soit une hausse de 66% représentant plus de ¾ des coûts globaux.
Ce glissement inattendu des coûts a complètement anéanti toute viabilité économique du projet qui a généré un défit de 50 000 KDA de par seulement les charges directes.

Cela nous amène à une concertation sur le pouvoir de la " prise décision " dans une entreprise privé comme NCA et une EPE qui dispose d'une autonomie de gestion grâce à une batterie de texte législatifs et ce depuis la loi 88/01.

Il nous paraît évident que confronté au même cas d'espèce posé et malgré les pouvoirs délégués, un conseil d'administration d'une EPE aurait tergiversé compte tenu des risques " individuels " que cela comporte. La SGP aurait également agi de même compte tenu des lourdeurs et des pratiques managériales encore vivaces, liées au lourd héritage de l'économie dirigée et cela aurait perduré avec toutes les conséquences désastreuses de par le déséquilibre financier engendré et ce, à ce cause de la " prise de décision " qui n'aurait pas été prise en temps opportun.

Ce scénario a pour but d'insister sur la gestion de la qualité en entreprise qui suppose un état d'esprit et un comportement managérial qui doit permettre la
Libération d'un potentiel d'initiatives, la valorisation de la contribution de chacun, l'association de l'ensemble des salariés au progrès à réaliser.

L’efficacité des relations internes dépendra de cette capacité manageriale et organisationnelle à permettre l’exercice du développement de l’autonomie, de la prise de responsabilité des salariés et des équipes dirigeantes pour atteindre les objectifs assignés et ce, à l’opposé de la rigidité actuelle du système organisationnel dans la majorité des entreprises, la forte hiérarchisation des relations, l’approche manageriale très centralisée, la place du statut acquis au détriment de la productivité.

On ne peut donc décréter une autonomie pour conduire l’activité et continuer à prescrire, à imposer, à contrôler les modes d’exécution du travail.
La compétence se prouve quand on innove et qu’on agit en dehors de la prescription.

En tout état de cause, ce stage m’a été très bénéfique dans la mesure ou j’ai pu être en contact avec le milieu professionnel mais plus particulièrement de comprendre comment une entreprise progresse en se remettant en cause par un diagnostic général et ce, pour innover dans sa démarche “ d’excellence opérationnelle ” par l’approche processus relative aux différentes activités de production, planification et contrôle pour rechercher l’efficacité et l’efficience à tous les niveaux décrites dans les quinze processus instaurés et subdivisés en trois familles “ Mnagement-Réalisation-Support ” et coiffés par un comité de pilotage pour aboutir à la démarche qualité totale qui est de plus en plus adoptée par les entreprises performantes.

La gestion intégrale de la qualité est une philosophie de gestion et la qualité totale est une stratégie en soi dont je voudrai bien être partie prenante et y contribuer dans un proche avenir dans le milieu professionn

BIBLIOGRAPHIE

1 Rapports annuels de la NCA et autres documents de l’entreprise.
2 Sources données internes NCA
3 Sources statistiques “ AC-NIELSEN ”
4 Sources statistiques “ FOOD NEWS ”

5 Management Qualité et Audit Qualité ISO “ norme et pratique ”
AB Consulting et “ outline ” OXFORD UNITED KINGDOM

6 Textes législatifs et réglementaires sur l’autonomie et la privatisation des entreprises

7 La gestion de la qualité en entreprise de LEILA Taleb